

**STRATÉGIE DE GESTION  
DE L'INFORMATION  
ET DE LA  
COMMUNICATION (SGIC)**

***APERÇU ET PROPOSITION  
D'ACTION***

The International Development Research Centre  
Le Centre de recherches pour le développement international  
El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

ARCHIV  
106212

This document has not been subject to peer review or editing by IDRC Public Information Program staff. Unless otherwise stated, copyright is held by the authors. To obtain extra copies, please contact the authors directly.

Ce document n'a pas été évalué par des pairs, ni révisé par le Programme d'information publique du CRDI. À moins d'indication contraire, les droits appartiennent aux auteurs. Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, contactez-les directement.

Este documento no fue sometido a ningún comité de evaluación técnica ni el Programa de información pública del CIID participó en su revisión. A menos que se indique lo contrario, los derechos pertenecen a los autores. Para obtener copias, favor de dirigirse a ellos directamente.

**STRATÉGIE DE GESTION  
DE L'INFORMATION  
ET DE LA  
COMMUNICATION (SGIC)**

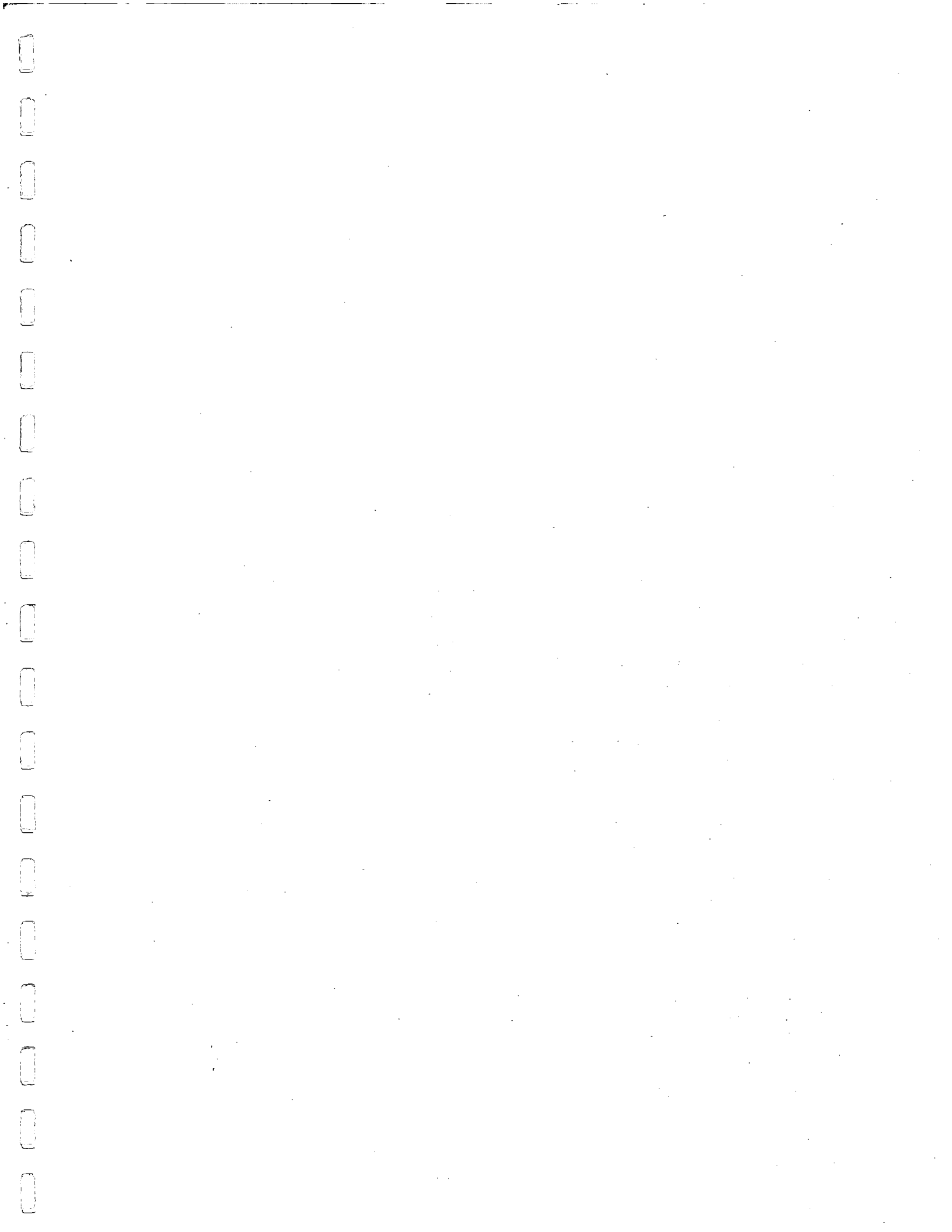
***APERÇU ET PROPOSITION  
D'ACTION***

Comité consultatif sur la gestion de l'information  
5 juillet 1996 (révisé le 17 janvier 1997)

This publication is also available in English



341.1 : 002 : 600  
IDRC  
I SF



# ***Sommaire***

---

## ***Stratégie de gestion de l'information et de la communication (SGIC)***

### ***Aperçu et proposition d'action***

---

L'information, et la capacité de la consulter, de la distribuer, de la gérer et de la présenter, font partie intégrante de la mission du CRDI, «s'affranchir par le savoir». À l'échelle planétaire, la capacité du CRDI de communiquer, de coordonner et d'intervenir efficacement est donc tributaire des méthodes et des systèmes modernes d'information et de communication.

La première stratégie institutionnelle de gestion de l'information et de la communication (SGIC) du CRDI est un document d'habilitation. Ce document s'inscrit dans le processus continu qui consiste à définir les besoins changeants du CRDI dans le domaine de l'information et des communications et à y répondre tout en orientant les décisions d'investissement et les pratiques de gestion connexes.

La vision mise de l'avant dans la SGIC est la suivante :

***utiliser efficacement l'ensemble des capacités et du potentiel des technologies de l'information et de la communication et des technologies habilitantes pour atteindre les objectifs institutionnels du Centre.***

Dans la pratique, la stratégie donne au Centre une terminologie commune de gestion de l'information et de la communication et met en évidence les liens entre les politiques internes d'information et de communication, d'autres domaines stratégiques au CRDI, et chez ses partenaires et ses clients. La SGIC présente une série d'hypothèses, de balises, de questions, d'enjeux et de recommandations utiles afin d'aider à prendre des décisions relatives aux technologies clés d'aujourd'hui et de demain, qu'il faudra évaluer en fonction du mandat institutionnel du Centre et des besoins de son personnel.

Dans les décisions qu'il prendra au sujet des technologies clés, le Centre devrait plus précisément s'appuyer sur ses connaissances en ce qui a trait aux aspects suivants :

- ses besoins et ses responsabilités variés et dynamiques (dans les domaines technique et financier et sur le plan du développement);
- les meilleurs modes de prestation des programmes, particulièrement en région;
- les meilleurs moyens de fournir à son personnel une formation et un appui efficaces;
- le rôle en pleine évolution de l'information même et des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus de développement.

### ***Conception du leadership et de l'organisation***

Pour ce qui est du *leadership*, le CRDI a besoin d'une SGIC qui garantit des liens fiables de communications planétaires et une gestion efficace de sa base de connaissances afin de pouvoir maintenir sa tradition d'excellence comme courtier du savoir de calibre mondial dans le domaine de la recherche pour le développement. En ce qui concerne l'*organisation*, le CRDI a besoin d'une SGIC qui guidera la gestion efficace et soucieuse des coûts des ressources d'information et de communication du Centre et contribuera aux discussions sur son rôle futur et sur ses modes de fonctionnement à l'avenir.

### ***Objectifs***

La SGIC comporte certains objectifs qui, en bref, sont les suivants :

- maximiser les répercussions et l'efficacité des investissements que le CRDI fait dans l'information et dans les TIC habilitantes;
- assurer que la base de connaissances du CRDI et son infrastructure de TIC demeurent à jour tout en maintenant une synergie technologique importante avec les partenaires et les clients du CRDI afin d'optimiser la prestation de ses programmes;
- encourager la coordination et l'intégration;
- clarifier les responsabilités;
- définir les besoins de formation;
- contribuer aux discussions sur le rôle futur du CRDI et sur ses modes de fonctionnement dans un «monde numérique»;

- indiquer au gouvernement du Canada et à d'autres intervenants sa vision, son leadership et sa stratégie dans ce domaine.

### ***Principes***

La SGIC établit les principes qui guideront le choix et l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin d'améliorer le travail du Centre. Les principes directeurs portent sur le changement technologique tant positif que négatif, établissent un équilibre entre l'enthousiasme soulevé par les possibilités et la considération accordée aux facteurs humains, de même qu'un équilibre entre le fait que le Centre a besoin de pratiques optimales comme entité «moderne» et l'intérêt qu'il doit porter aux organisations partenaires et clientes disséminées aux quatre coins du monde et dont beaucoup n'ont pas facilement accès aux nouvelles TIC à l'heure actuelle.

### ***Proposition d'action***

Ce document présente à la fois un aperçu et une proposition d'action. On y décrit pourquoi le CRDI a besoin d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication, propose les éléments d'une stratégie, présente aux centres de responsabilité des lignes directrices sur la mise en oeuvre de la SGIC et propose une première liste d'initiatives pour «amorcer» la mise en oeuvre.

La mise en oeuvre réussie de la SGIC n'incombe pas seulement à un service en particulier ou à un comité donné du CRDI. Pour que la stratégie réussisse, il faudra que le personnel prenne un engagement ferme à son égard et y participe activement dans tout le Centre. Les services du Centre qui veulent lancer des projets ayant trait à l'information trouveront dans la SGIC les lignes directrices et le cadre dont ils auront besoin pour assurer la conformité de leurs projets avec les objectifs institutionnels du Centre.





# ***POURQUOI LE CRDI A BESOIN D'UNE STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SGIC)<sup>1</sup>***

---

Au cours de la dernière décennie, l'importance des technologies de l'information et de la communication, ainsi que des technologies habilitantes connexes, a augmenté de façon spectaculaire dans le domaine du développement et de la recherche pour le développement. L'information est maintenant reconnue comme une ressource clé du développement. Outre le fait qu'elles modifient les moyens de recherche, les technologies de l'information et de la communication (TIC) transforment dans certains cas les fins mêmes de la recherche pour le développement.

En Asie, par exemple, des clients du CRDI modifient leurs priorités pour y inclure l'acquisition d'infrastructures et de compétences en réseautage et le soutien de l'accès et de la participation à des ressources et à des services d'information planétaires. Il n'est pas irréaliste de supposer que la production, la diffusion et l'application des connaissances prendront encore plus d'importance dans le processus de développement au cours des prochaines années.

Ces tendances ont agi directement sur les programmes, le fonctionnement et les investissements du CRDI, ainsi que sur ceux de ses partenaires et de ses clients. Elles continueront de le faire. Comme organisme voué à la connaissance et intervenant à l'échelle planétaire, le CRDI peut bénéficier des progrès des technologies de l'information et de la communication, mais il doit par ailleurs éviter en même temps de se laisser piéger à présumer que technologie veut dire gestion efficace de l'information et de la communication. Le Centre devrait plutôt fonder ses décisions relatives aux technologies clés sur les connaissances éclairées qu'il a lui-même acquises au sujet des aspects suivants :

- ses besoins et ses responsabilités variés (à la fois sur le plan technique et sur celui du développement),
- les meilleurs modes de prestation des programmes en région,
- les meilleurs moyens de fournir à son personnel une formation et un appui efficaces,
- le rôle en pleine évolution de l'information et des TIC dans le processus de développement.

---

<sup>1</sup>La version préliminaire de cette SGIC a été distribuée au Comité de la haute direction et au personnel du Centre au cours de l'été 1996. On les a invités à la commenter. La SGIC a aussi fait l'objet de discussions au cours de la réunion d'examen de programme d'octobre 1996. Le CHD s'est réuni le 9 janvier 1997 pour examiner la SGIC et donner son aval officiel au document mis à jour et modifié que voici.

## **2 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Afin d'éviter d'aborder ces décisions mal préparées, le CRDI a besoin d'une série d'hypothèses, de balises, de questions, d'enjeux et de recommandations utiles — bref, d'une stratégie de gestion de l'information et de la communication (SGIC). Cette stratégie permettra d'évaluer les décisions en fonction du mandat institutionnel du Centre et des besoins de son personnel.

La SGIC n'est pas un plan rigide qui pourrait devenir dépassé en quelques mois : ce document habilitant s'inscrit plutôt dans le processus continu qui consiste à définir les besoins changeants du CRDI dans les domaines de l'information et de la communication et à y répondre. Cette stratégie donne au Centre une terminologie commune de gestion de l'information et de la communication et met en évidence les liens entre les politiques internes d'information et de communication, d'autres domaines stratégiques au CRDI, et ceux de ses partenaires et de ses clients.

Le CRDI a toujours joui d'un solide avantage comparatif dans le milieu des donateurs et du développement de par sa compréhension et son utilisation des systèmes d'information et de communication. Cet avantage n'est toutefois pas protégé.

Comme il s'échange de plus en plus d'information sur des supports nouveaux, le CRDI doit demeurer capable de consulter, de diffuser et de gérer ses ressources de connaissances et d'information au moyen de ces nouveaux systèmes s'il veut demeurer un chef de file dans ce domaine et une ressource pour beaucoup de ses partenaires et de ses clients du monde du développement.

La SGIC du CRDI portera donc sur des éléments liés au leadership et à l'organisation :

### **CONCEPTION DU LEADERSHIP**

Le CRDI a besoin d'une stratégie qui garantit des liens fiables de communications planétaires et une gestion efficace de sa base de connaissances afin de pouvoir maintenir sa tradition d'excellence comme courtier du savoir de calibre mondial dans le domaine de la recherche pour le développement.

***CONCEPTION DE L'ORGANISATION***

Le CRDI a besoin d'une stratégie qui guidera la gestion efficace et soucieuse des coûts des ressources d'information et de communication du Centre et contribuera aux discussions sur son rôle futur et sur ses modes de fonctionnement à l'avenir.

## **SITUATION ACTUELLE DE LA GESTION DE L'INFORMATION AU CRDI**

### **CONTEXTE LÉGISLATIF ET STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION AU GOUVERNEMENT DU CANADA**

Étant une société d'État canadienne du domaine fédéral, le CRDI est régi par les mesures législatives qui ont trait à l'information, comme la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur la Bibliothèque nationale* (dépôt) et la *Loi sur le droit d'auteur*. Le Centre a aussi conclu des ententes avec les Archives nationales pour se conformer aux exigences de la *Loi sur les archives nationales du Canada*.

Le CRDI doit tenir compte des politiques et des pratiques du gouvernement du Canada. Les documents intitulés *Gestion des renseignements détenus par le gouvernement*, *Politique concernant la gestion des technologies de l'information* et *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information* mettent de l'avant des lignes directrices pour la conception et la mise en oeuvre des stratégies de traitement de l'information du CRDI.

Le dirigeant principal de l'informatique du Conseil du Trésor a diffusé le Plan directeur comme document de discussion en 1994. Ce document visait à établir un «cadre d'utilisation des technologies de l'information à l'appui du renouvellement des services à l'échelle de tout le gouvernement». L'accent y est mis sur la technologie comme catalyseur de la mise au point d'une démarche intégrée de prestation des services gouvernementaux à un coût moindre. On y affirme toutefois, avec raison, que l'effet multiplicateur de la technologie de l'information vient en dernier lieu, après l'examen de la justification des activités, du contenu de l'information et des méthodes de travail et après, peut-être, leur restructuration. La vision que présente le Plan directeur d'outils directs, transparents, normalisés et interconnectés, de solutions communes et de la mise en commun de l'information est pertinente lorsqu'il s'agit d'appliquer la technologie de l'information aux besoins du CRDI dans les domaines de l'information et de la communication.

La stratégie du CRDI devrait aller plus loin que le cadre mis au point par le Conseil du Trésor et adopté par beaucoup de ministères et d'organismes gouvernementaux. Un plan de gestion de l'information traitant l'information surtout comme une derrée statique qui est saisie, stockée et réutilisée ne peut permettre de gérer efficacement les ressources du CRDI en matière de connaissances. Le CRDI ne peut non plus s'acquitter de son mandat au moyen d'une stratégie qui néglige les connaissances et l'information précieuses et décentralisées que détiennent son propre personnel et ses partenaires.

Pour bien gérer l'information, il ne faut pas nécessairement en centraliser le contrôle : il faut plutôt ouvrir des voies de communication afin de permettre la convergence des connaissances et de l'information appropriées au bon moment, ce qui n'est pas étranger à la nécessité d'organiser des «masses» structurées d'information. Pour administrer ces «masses» (ou des éléments de connaissance plus décentralisés), il faut intégrer l'information, la communication et les ressources humaines.

### **ÉTAT ACTUEL DE LA GESTION DE L'INFORMATION ET DES RESSOURCES**

Les annexes du présent document décrivent les ressources d'information en pleine évolution au CRDI :

- **Annexe I - Inventaire des systèmes d'information et des centres de responsabilité actuels.** Ce tableau présente un aperçu, par direction générale, du grand nombre de ressources d'information et de centres de responsabilité au Centre et met en évidence le caractère décentralisé de la gestion de l'information.
- **Annexe II - L'information et le CRDI.** Résumé et contenu d'un examen des systèmes, des services, des produits et des programmes d'information du CRDI effectués par Paul McConnell et Bev Chataway.
- **Annexe III - Initiatives actuelles et possibles.** Cette annexe décrit certaines initiatives en cours qui illustrent l'appui que le Centre accorde aux TIC et l'utilisation qu'il en fait à la fois dans ses programmes et dans la gestion de l'information interne. On y trouve aussi des initiatives possibles qui seraient conformes à la SGIC.

### **CULTURE INSTITUTIONNELLE – CHANGEMENTS DE NOTRE FAÇON DE FAIRE**

#### **CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

Depuis 1992, le Centre connaît des changements organisationnels révolutionnaires. Quelques mois à peine après s'être adapté à une décroissance de 20 % et à une restructuration, au lancement de sa nouvelle stratégie, *S'affranchir par le savoir*, et au renforcement des responsabilités des bureaux régionaux dans le domaine de la programmation en 1991-1992, le CRDI s'est trouvé à agir comme «organisme d'exécution d'Action 21» après le sommet de Rio, en juin 1992. Le Centre a dû réviser sa stratégie institutionnelle et son mode de prestation des

## ***6 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS***

---

en juin 1992. Le Centre a dû réviser sa stratégie institutionnelle et son mode de prestation des programmes en fonction de six thèmes de base et d'une vingtaine de programmes à l'appui du développement durable et équitable.

Les compressions budgétaires qui continuent, un climat politique national moins favorable à l'aide étrangère et la révolution en cours dans les technologies de l'information et de la communication ont entraîné d'autres changements et poussé le CRDI à s'interroger, au cours de l'année écoulée, sur sa façon de mettre en oeuvre ses programmes, d'organiser son effectif et d'exploiter les nouvelles technologies.

Le Centre a connu une autre restructuration et réorientation au cours de l'été de 1995. En réaffirmant la mission du CRDI, on a établi un nouveau cadre de gestion de l'«excellence en sciences» et des équipes pluridisciplinaires. Les six divisions sont devenues trois directions générales, les projets ont été regroupés au sein d'équipes autodirigées (initiatives de programme ou IP) dont chacune a son chef, et les IP ont été regroupées en cinq thèmes dont chacun est dirigé par un expert scientifique en chef. Pour faire face aux réalités budgétaires, on a réduit l'effectif et mis l'accent sur la production et la diversification des revenus. La régionalisation, le réaménagement des effectifs, les régimes variables de travail, la possibilité d'une autre restructuration, plus poussée, de l'organisme et l'évolution de son rôle dans le contexte de la prestation par le Canada de l'aide au développement sont de nouveaux enjeux auxquels le Centre et son personnel font face aujourd'hui dans un contexte de survie et d'épanouissement organisationnels et personnels. L'excitation que suscite la saisie des possibilités d'utiliser les technologies pour faire un bond en avant vers le XXI<sup>e</sup> siècle n'a d'équivalent que les inquiétudes personnelles et organisationnelles suscitées par la façon de s'y prendre.

### ***CHANGEMENT SOCIAL ET TECHNOLOGIQUE***

Au coeur même des bouleversements organisationnels que vit le CRDI, on trouve son personnel — soit le lien humain qui facilite ou freine l'évolution ou la révolution de l'organisme, qui la dirige ou se laisse porter par elle, ou qui y renonce tout simplement. L'étude sur les communications que le CCGI a effectuée en 1994 au Centre a révélé que le personnel veut bien mais qu'il est fatigué, qu'il a une attitude positive face aux gains rendus possibles par les nouvelles TIC mais qu'il veut davantage de formation et d'encadrement pour en suivre l'évolution. En période de mutation de l'effectif, le personnel est-il constitué de «locomotives employables» qui visent leurs propres objectifs professionnels ou est-il voué aux buts de l'organisme — ou peut-il être les deux? L'élaboration d'une stratégie qui maximisera les retombées des nouvelles TIC pour le Centre doit tenir compte des facteurs humains.

***DÉFINITION DES «ÉCARTS»***

---

Un aspect important de l'élaboration de la stratégie consiste à comprendre les écarts qui existent entre la situation actuelle du CRDI et celle où il aimerait se trouver. Voici certains des aspects qu'il faut aborder dans le cadre de la stratégie ou dans les plans élaborés à partir du document stratégique :

- Nos bureaux régionaux n'ont pas le même accès que le siège social aux ressources d'information et de communication.
- Beaucoup de systèmes d'information du CRDI ne sont pas intégrés ou interconnectés.
- À peu près toutes les applications ont des interfaces différentes.
- Beaucoup de membres du personnel ne savent pas comment consulter les sources d'information du Centre.
- Il n'y a pas suffisamment d'outils d'information pour ajouter de la valeur aux données et à la mémoire collective stockées au Centre.
- Il y a un écart entre les capacités du personnel et les buts de l'organisme.
- Il faut étudier plus à fond la possibilité de produire des revenus au moyen des produits et des services d'information et de communication, mais peu de membres du personnel ont une expérience pratique dans ce domaine.
- Il y a un écart entre les capacités de formation du Centre et les exigences et les besoins du personnel.
- Il y a des incohérences dans un certain nombre de bases de données internes du Centre.

# ***DÉFINITION D'UNE POLITIQUE DE GIC***

---

## ***MISSION ET OBJECTIFS DU CRDI***

---

Créé par le Parlement du Canada en 1970, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a été le premier organisme d'aide au développement à viser exclusivement à appuyer la recherche et à créer des capacités scientifiques dans les pays en développement.

Le CRDI a son siège social à Ottawa, au Canada, où se trouve la majeure partie de son personnel. Le Centre a aussi du personnel dans ses bureaux régionaux en Afrique (Le Caire, Dakar, Johannesburg et Nairobi), en Asie (Singapour, New Delhi), en Amérique latine (Montevideo) et à d'autres endroits aussi comme à Phnom Penh, etc. Cette présence régionale permet au CRDI de resserrer ses liens avec les chercheurs et les décideurs des pays en développement et contribue à faire en sorte que le Centre demeure attentif aux priorités et aux besoins locaux. En fait, beaucoup de professionnels du Centre ont des racines dans les pays en développement ou connaissent maintenant bien les problèmes et les défis du développement. Beaucoup d'entre eux font aussi autorité dans les domaines de recherche appuyés par le CRDI.

La mission du CRDI se résume dans les mots «s'affranchir par le savoir». En appuyant la recherche appliquée dans les régions en développement de même qu'au Canada, le CRDI aide les collectivités des pays en développement à faire des choix éclairés et à trouver des solutions à leurs problèmes sociaux, économiques et environnementaux.

Le CRDI compte, parmi ses partenaires de recherche, des universités, des gouvernements, des entreprises privées et des organisations non gouvernementales (ONG). Les investissements que le Centre effectue dans les connaissances scientifiques et la technologie visent à améliorer la qualité de vie par des initiatives de développement qui sont à la fois durables et équitables. Ce faisant, le CRDI encourage l'utilisation efficace des ressources locales et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

Le CRDI a officiellement pour objectifs d'entreprendre, d'encourager, de soutenir et de poursuivre des recherches dans les régions du monde en voie de développement et de stimuler les moyens d'application et d'adaptation des connaissances scientifiques, techniques et indigènes au progrès économique et social durable.



Pour chercher à atteindre ces objectifs, le mandat du CRDI lui permet :

- de s'assurer les services de scientifiques et techniciens des sciences naturelles et des sciences sociales tant du Canada que de l'étranger;
- d'aider les régions en voie de développement à se livrer à la recherche scientifique, à acquérir les techniques innovatrices et les institutions requises pour résoudre leurs problèmes;
- d'encourager en général la coordination de la recherche pour le développement international; et
- de promouvoir la coopération en matière de recherche portant sur les problèmes de développement entre les régions développées et les régions en voie de développement.

(tiré de la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*, sanctionnée le 13 mai 1970)

À cette fin, le CRDI doit fournir la structure organisationnelle dans laquelle ses personnels puissent être amenés «à assumer des responsabilités, à innover, expérimenter et apprendre, en mettant à contribution toutes leurs virtualités et leurs compétences» (tiré de *S'affranchir par le savoir*, page 18).

La culture du CRDI est une culture d'acquisition du savoir qui oblige l'organisme et ses personnels à affirmer leur esprit d'entreprise.

### **LE RÔLE DE L'INFORMATION DANS LA MISSION DU CRDI**

L'information, et la capacité de la consulter, de la distribuer, de la gérer et de la présenter, font partie intégrante de la mission du CRDI comme en témoignent tous les jours les activités du Centre. Comme courtier du savoir, le CRDI dialogue constamment avec un grand nombre de donateurs, d'universités, de milieux scientifiques, ainsi qu'avec un vaste réseau de chercheurs du Canada et des pays en développement. Comme le CRDI travaille à l'échelle

## **10 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS**

planétaire, sa capacité de communiquer, de coordonner et d'exercer une influence utile est tributaire des systèmes modernes d'information et de communication.

Comme le démontre l'énoncé de mission du CRDI, *«S'affranchir par le savoir»*, l'information est une ressource vitale lorsqu'on veut permettre à des personnes et à des collectivités de prendre des décisions éclairées au sujet des transformations sociales, environnementales et économiques. Le CRDI demeure le principal organisme donateur à avoir accordé une importance particulière à la valeur de l'information comme carburant essentiel, catalyseur et produit de la recherche au service du développement. Dès le départ, il a reconnu qu'il fallait appuyer davantage les infrastructures d'information et de communication des pays en développement et la recherche sur les questions liées à l'information et à la communication. Par exemple, il a affecté plus de 140 millions de dollars CAD à plus de 600 projets ayant trait au domaine de l'information. Le CRDI s'est aussi efforcé d'améliorer ses propres systèmes et services d'information et a encouragé les interactions synergiques, les transferts et l'appui entre les programmes «externes» et «internes» lorsque cela convenait.

La Loi de 1970 sur le CRDI autorise le Centre à «créer, maintenir et exploiter des centres de renseignements et d'information et des installations en vue de la recherche ou d'autres activités connexes à ses objets». Avec le temps, cet énoncé s'est traduit en quatre grands objectifs qui guident sa contribution dans le domaine de l'information au service du développement :

### ***AMÉLIORATION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION ET DE SON UTILISATION***

Viser et encourager un accès plus équitable aux connaissances nécessaires pour effectuer des recherches efficaces pour le développement et concevoir et aider à mettre en oeuvre des systèmes, des services et des réseaux durables d'information et de communication qui répondent entièrement aux besoins des utilisateurs.

### ***AMÉLIORATION DE LA COLLABORATION***

Stimuler la coopération Sud-Sud et Sud-Nord et la coordination de la recherche et des interventions dans le domaine du développement en favorisant l'échange d'information et d'expériences.

**CRÉATION DE CAPACITÉS**

Créer des capacités humaines et techniques dans les pays en développement et stimuler ainsi la diffusion et l'application des connaissances scientifiques et indigènes et améliorer la gestion de l'information.

**INNOVATIONS EN INFORMATION**

Permettre aux pays en développement de bénéficier de la recherche appliquée qui améliore la mise en commun et l'utilisation des connaissances dans le contexte des pays en développement et appuyer des initiatives qui améliorent et adaptent des systèmes, des méthodes et des technologies appropriés.

Ces objectifs sont appuyés par de nombreux services internes d'information au CRDI, y compris le Service de gestion de l'information sur la recherche et le Groupe des communications institutionnelles, qui stimulent et facilitent le partage de l'information sur la recherche au service du développement et sont dépositaires d'une partie importante de la «mémoire collective» du CRDI.

**POUR NAVIGUER DANS UN «MONDE NUMÉRIQUE»**

---

Le CRDI devra savoir très bien naviguer pour trouver sa voie parmi les possibilités et les dangers, les courants et les tendances du nouveau monde numérique. La mondialisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) est une de ces tendances. Les TIC et les possibilités de réorganisation du travail que peuvent offrir ces systèmes ont déjà une incidence sur le CRDI, tout comme elles en ont une sur les priorités de recherche et les intérêts des organismes de recherche partenaires du CRDI et des institutions qui cofinancent des activités avec lui. S'il veut demeurer pertinent dans le milieu de la recherche au service du développement et concurrentiel lorsqu'il s'agit d'obtenir des fonds d'aide au développement qui diminuent régulièrement, le Centre doit non seulement connaître de nombreux aspects des TIC (y compris leurs aspects techniques, stratégiques, sociaux et économiques), mais aussi pouvoir donner à ces connaissances une forme qui est à la fois utile et en demande dans les milieux du développement.

## **12 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS**

Les défis du développement à l'«ère de l'information» persisteront dans de nombreuses régions du monde. De plus, l'«écart» entre le Nord et le Sud dans le domaine de l'information se creuse chaque année (dans l'ensemble) et l'accès aux ressources d'information du monde se stratifie de plus en plus et il est souvent contrôlé par ceux qui ont les moyens financiers et techniques de les exploiter. Il faut vraiment pousser la recherche et la réflexion dans le domaine de la politique de l'information. Les chercheurs ont aussi de nombreuses possibilités d'utiliser les TIC pour s'attaquer à des problèmes de développement qui persistent depuis longtemps.

Les technologies de l'information et de la communication sont maintenant presque inséparables de la nouvelle terminologie de la théorie de l'organisation. Des démarches d'«équipe», «interdisciplinaires» et «déstratifiées sur le plan administratif», considérées un jour comme contreproductives et allant à l'encontre de la norme du contrôle administratif descendant, ont fait leur apparition avec la prolifération des réseaux d'information décentralisés et des ordinateurs personnels. Même si certaines de ces démarches et certains de ces concepts font partie depuis longtemps de la culture du CRDI, de nouvelles méthodes technologiques d'organisation et de rationalisation des activités du Centre pourraient devenir plus intéressantes, surtout au moment où le financement traditionnel continue de fondre. Pour produire des revenus par d'autres moyens, il faudra aussi disposer de compétences et de technologies poussées en réseautage et en communication. Technologie ne veut toutefois pas dire succès immédiat ou automatique. Le travail d'équipe, que ce soit avec des collègues, d'autres organismes de financement ou des partenaires, exige de nouvelles façons de réfléchir, d'interagir, de faire confiance et de partager. Les technologies sont les outils, mais le personnel du CRDI doit acquérir les compétences spécialisées nécessaires pour les utiliser à son avantage et à celui des partenaires du Centre.

Les technologies et les systèmes d'information et de communication peuvent entraîner des investissements coûteux, surtout en ressources humaines (ce qui inclut la formation, le perfectionnement et la production de contenu). Le CRDI doit donc être sûr de faire le meilleur choix en tout temps. Il doit étudier attentivement les répercussions que ces choix technologiques auront sur ses activités, sur ses besoins en dotation, sur ses services internes de soutien, ainsi que sur les politiques et la mise en oeuvre des programmes.

## ***UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL EN ÉVOLUTION***

---

Le Centre a une culture institutionnelle bien établie qui régit les relations entre ses nombreux éléments. Grâce à l'évolution des technologies de l'information et de la communication qui permettent ces relations, on pourra modifier la façon de faire du Centre. Les changements apportés au Bureau régional pour l'Asie dans le cadre de l'Initiative du réseau panasiatique (PAN) laissent déjà présager la nature et l'orientation des choix que la technologie rend possibles.

Pour le moment, le CCGI n'est pas en mesure d'établir un ensemble définitif de jalons et d'étapes. Le tour d'horizon des percées dans le domaine de la technologie de l'information, qui a eu lieu en juillet 1994, a permis de dégager les questions sur lesquelles la haute direction du Centre doit se pencher pour choisir la technologie nécessaire à l'exécution des activités du CRDI :

### ***CHANGEMENT ORGANISATIONNEL***

- Comment les nouvelles technologies de l'information modifieront-elles à la fois la nature du travail, l'endroit où il se déroule, l'effectif et les types de personnes nécessaires pour réaliser le mandat du Centre?
- La planification à long terme et la gestion quotidienne du Centre nécessiteront-elles un service d'information de gestion amélioré et spécialisé aussi gros que les divisions actuelles?
- Le Centre voudra-t-il conserver un siège social important et centralisé et aura-t-il besoin de le faire? Pourrait-il réinvestir le budget de fonctionnement réservé au loyer, aux déplacements, etc., de façon à appuyer un effectif travaillant à domicile mais relié par ordinateurs (télétravail)?
- Le Centre voudra-t-il une série de bureaux régionaux comme ceux qu'il a aujourd'hui, ou ces bureaux seront-ils transformés en postes d'écoute et de collecte d'information qui assureront un accès équitable aux données, à l'analyse et aux connaissances toutes prêtes, et en aura-t-il besoin?

## **14 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS**

- Le Centre voudra-t-il doter et financer des services administratifs internes lorsque des entreprises de services offrent des services de soutien personnalisés (impartition) et aura-t-il besoin de le faire?

### ***REDÉFINIR L'ACQUISITION DU SAVOIR ET LA RECHERCHE***

- Comment les nouvelles technologies de l'information offriront-elles de nouvelles possibilités pour la prestation de l'enseignement et de la formation et appuieront-elles l'acquisition du savoir et la production de connaissances?
- Les subventions de recherche demeureront-elles l'activité principale du CRDI, ou y aura-t-il un nouveau créneau où le CRDI pourra utiliser ses fonds pour élargir la participation à la recherche, pour appuyer la collaboration fondée sur des connaissances novatrices, pour permettre à certaines institutions clés (oeuvrant dans les secteurs prioritaires du Centre) d'établir des réseaux plus efficaces et des liens de communication avec des sources mondiales d'information ou pour parrainer des produits fondés sur la connaissance (par exemple, produits multimédias, disques optiques, ressources Internet, émissions de télévision)? Le Centre continuera-t-il de produire des livres et d'autres imprimés?
- Le Centre cherchera-t-il, dans l'industrie canadienne de l'information et de la communication, de nouveaux partenaires pour mettre au point des outils de partage des connaissances dont pourront se servir les collectivités pauvres en connaissances?

### ***CONTENU***

- Qui déterminera la façon d'utiliser les nouveaux moyens d'information et le contenu transmis?
- Le Centre continuera-t-il de donner suite à toutes sortes de priorités internes tout en répondant à des propositions de recherche provenant de l'extérieur, ou créera-t-il de nouvelles coalitions de donateurs (comme BELLANET) pour définir les iniquités et les lacunes dans le choix des connaissances recherchées et partagées au moyen des nouvelles technologies et pour s'y attaquer, afin d'assurer la détermination exacte des «lacunes» et une participation équitable dans la recherche de données, l'analyse d'objectifs et la mise en commun des résultats?

### **ACCÈS**

- Qui aura accès aux nouvelles technologies et à l'information qu'elles rendent disponible et quels sont les liens entre l'accès, d'une part, et l'atténuation de la pauvreté et le processus de développement, d'autre part?
- Quelle partie de ses budgets le Centre engagera-t-il pour veiller à ce que les nouveaux matériels, logiciels, liens et services soient mis à la disposition d'établissements de recherche et de particuliers désavantagés?

### **ÉCONOMIE MONDIALE**

- Quelles conséquences la hausse rapide de la performance des technologies de l'information aura-t-elle sur la nature de la croissance économique, les marchés mondiaux, les bassins de main-d'oeuvre, le développement et la répartition du revenu dans le monde entier?

Au moment où les changements mondiaux obligent à repenser de façon spectaculaire la nature du développement, dévaluent les recherches traditionnelles et indiquent de nouvelles orientations, comment le Centre utilisera-t-il les nouvelles technologies pour demeurer pertinent?

Dans le cas de chacune des questions qui précèdent, un énoncé stratégique pourrait indiquer où il y aura des décisions à prendre s'il faut remettre en question le statu quo à la lumière des progrès réalisés par les technologies nouvelles.

# ***DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE GIC***

---

## ***VISION MISE DE L'AVANT DANS LA SGIC***

---

La vision mise de l'avant dans la SGIC est la suivante : utiliser efficacement l'ensemble des capacités et du potentiel des technologies de l'information et de la communication et des technologies habilitantes pour atteindre les objectifs institutionnels du Centre.

## ***OBJECTIFS DE LA SGIC***

---

Plus précisément, la SGIC du CRDI vise à :

- gérer le cycle des TIC de façon à maximiser les retombées des investissements que le CRDI fait dans les TIC et dans les technologies habilitantes;
- assurer que la base de connaissances du CRDI et son infrastructure de TIC demeurent à jour tout en maintenant une synergie technologique importante avec les partenaires et les clients du CRDI afin d'optimiser la prestation de ses programmes;
- encourager la coordination ou l'intégration de toutes les activités d'information et mobiliser tous les moyens d'information à l'appui du mandat institutionnel du CRDI;
- clarifier les rôles des centres de responsabilité visés dans le cadre de la SGIC;
- élaborer des critères afin d'évaluer l'efficacité des investissements effectués dans les moyens d'information et de communication du CRDI et des changements qui y sont apportés;
- définir les besoins de communication et de formation afin d'encourager l'élaboration et la réalisation de projets dans un contexte interdisciplinaire et un cadre de travail d'équipe;
- contribuer aux discussions sur le rôle futur du CRDI et sur ses modes de fonctionnement dans un «monde numérique»;



## **17 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

- indiquer au gouvernement du Canada et à d'autres intervenants la vision, le leadership et la stratégie du CRDI dans ce domaine et aider ainsi en partie à expliquer et à justifier ses investissements.

### **PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE DE LA SGIC**

Le choix et l'adaptation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) visant à améliorer le travail du Centre s'appuieront sur une série de principes. Les TIC peuvent brouiller toutes les frontières traditionnelles au travail. La perméabilité qui en découle joue sur les travailleurs à tous les paliers ainsi que sur tous les aspects des pratiques administratives — activités administratives et gestion des programmes. Les principes directeurs doivent porter autant sur les changements technologiques positifs que sur les changements négatifs. Il faut équilibrer par des facteurs humains l'enthousiasme suscité par les possibilités d'innovation, la productivité accrue et les autres avantages que la technologie peut offrir aux gens dans leur travail. Le choix de la technologie et son adaptation au Centre représentent aussi un équilibre à atteindre entre la nécessité de relier sa recherche immédiate de pratiques optimales comme entité «moderne» et l'intérêt qu'il porte aux organismes partenaires et clients disséminés aux quatre coins du monde et dont beaucoup n'ont pas facilement accès aux nouvelles TIC à l'heure actuelle.

Pour assurer qu'il est tenu compte, dans les choix à faire, des aspects prometteurs et des lacunes d'un engagement plus sérieux envers les nouvelles technologies, nous regroupons les principes dans cinq catégories clés sur lesquelles portera la stratégie : principes directeurs, leadership, ressources humaines, pratiques administratives et intégrité du programme.

#### **PRINCIPES DIRECTEURS**

Comme les nouvelles TIC peuvent modifier tous les aspects de la culture et des pratiques des organisations qui les adoptent, il est essentiel d'agir dans un cadre de référence général solide qui guide les choix :

- le Centre fera ce qu'il prêche : il harmonisera l'adaptation des nouvelles TIC dans ses propres activités et dans celles de ses partenaires et clients;

- chacune des parties intéressées (à tous les paliers du CRDI et de ses partenaires et clients)<sup>2</sup> doit bénéficier de façon équitable des retombées de la nouvelle technologie et accepter équitablement les responsabilités qui en découlent. Les parties intéressées ont le droit d'exiger ou de critiquer dans la mesure où elles participent activement à la définition, à la mise en oeuvre, à l'évolution et à l'évaluation des systèmes et des concepts qu'offre la nouvelle technologie;
- le Centre sera transparent en ce qui a trait aux coûts et aux avantages liés à l'adoption d'une TIC, pendant le cycle de vie complet de tout système dont l'acquisition est envisagée;
- le Centre profitera de l'occasion pour tirer des leçons de l'expérience qu'il acquerra en utilisant la nouvelle technologie et il mettra les connaissances ainsi acquises à la disposition de son personnel et de ses partenaires et clients;
- le Centre gérera les risques qu'entraîne le choix d'une TIC pour ses activités en examinant et en évaluant systématiquement les nouvelles technologies.

### **LEADERSHIP**

L'adaptation réussie d'une technologie passe par un leadership qui, même s'il est voué au changement technologique et l'encourage, demeure en contact avec le processus de changement et avec les personnes qui seront les plus touchées :

- la haute direction jouera un rôle de premier plan dans l'intégration des TIC dans les activités et la culture du Centre — elle prêchera par l'exemple;
- le CCGI jouera un rôle actif en coordonnant l'adoption des nouvelles TIC;
- on encouragera le personnel à aborder les nouvelles TIC en équipe, afin que les employés les plus enthousiastes et les plus qualifiés encadrent ceux qui sont moins à l'aise face à la technologie et aux changements qui en découlent. Les encadreurs peuvent aussi jouer un rôle précieux en renvoyant les commentaires, les problèmes et les enjeux aux responsables de la gestion de la SGIC.

---

<sup>2</sup>Il est bien sûr entendu que l'accès à l'information du Centre sera régi par les politiques relatives à la sécurité des données. Les clients de l'extérieur, les bénéficiaires et les partenaires n'auront pas accès aux ressources d'information du Centre qui ont trait à son administration, à sa gestion financière, à son personnel, etc.

### **RESSOURCES HUMAINES**

Comme dans le cas de toute entreprise, le choix d'une technologie est une décision d'affaires pour le Centre. Ce choix est motivé notamment par la recherche d'une productivité équivalente ou supérieure à un coût moindre et vise en même temps à optimiser l'efficacité nécessaire à l'atteinte des objectifs institutionnels. L'adaptation réussie de la technologie dépend toutefois de la gestion des ressources humaines en cause.

Sachant que la gestion de ses ressources humaines déterminera l'ampleur des retombées qu'il tirera de son investissement dans les TIC, le Centre :

- considérera les TIC surtout comme des «moyens» d'aider les personnes à faire leur travail. Le Centre deviendra plus productif en haussant la productivité de chacun de ses employés;
- veillera à ce que l'adoption des TIC augmente la qualité de vie au travail de son personnel et de ses partenaires et clients;
- assumera une responsabilité institutionnelle qui consistera à encourager et à promouvoir la connaissance de l'informatique et l'acquisition de compétences connexes en communication et en information en investissant continuellement dans la formation;
- encouragera et habilitera ses employés et ses partenaires et clients à accepter des responsabilités individuelles à l'égard des meilleures pratiques en ce qui a trait aux TIC;
- encouragera et récompensera ses employés et ses partenaires et clients qui acceptent l'obligation individuelle de rendre des comptes à l'égard de l'adaptation des TIC.

**PRATIQUES ADMINISTRATIVES**

Afin d'instaurer la structure «administrative» plus solide et la fonctionnalité qui maximiseront le rendement de son investissement dans les TIC et d'en tirer profit, le Centre :

**a) établira des normes institutionnelles et s'y conformera pour :**

- éviter les insuffisances et les incompatibilités qu'entraîne l'absence de normes institutionnelles,
- assurer le contrôle de la qualité des données,
- satisfaire aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*,
- jeter les bases d'une comptabilité exacte de la répartition (et du rendement) des ressources matérielles, logicielles et humaines affectées aux TIC,
- promouvoir une «nétiquette» pour les membres du personnel du Centre et ses partenaires et clients qui utiliseront ces systèmes,
- respecter les normes internationales.

**b) construira des «systèmes intelligents» qui :**

- assureront l'interconnexion des données provenant de tous les sous-systèmes actuellement utilisés afin de faciliter le partage dynamique de l'information entre les processus administratifs et les systèmes d'information,
- intégreront des données et des renseignements propres aux programmes et propres à l'administration,
- tiendront compte de la structure institutionnelle et de la circulation de l'information et des données et les harmoniseront avec le processus décisionnel actuel.

## **21 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

**c) s'efforcera consciemment de diminuer l'écart technologique entre le Centre et ses bénéficiaires en :**

- appuyant, pour tout son personnel et ses partenaires et clients, un accès égal aux données et aux ressources d'information de l'extérieur,
- appuyant l'accès de ses partenaires et clients à ses systèmes,
- évitant les solutions exclusives ou fermées,
- choisissant, lorsque c'est possible, une technologie abordable du domaine public qui peut être mise à niveau au moyen de versions commerciales plus perfectionnées,
- appuyant les auteurs ou les distributeurs des technologies choisies du domaine public pour qu'ils poussent plus loin la conception de leurs produits et répondent mieux aux besoins du CRDI et à ceux de ses partenaires et clients.

### ***INTÉGRITÉ DU PROGRAMME***

Le Centre joue, depuis 25 ans, un rôle de premier plan dans la mise au point et l'application de technologies de l'information et de la communication pour promouvoir le développement international. On a signalé ironiquement que le Centre a fait la promotion de TIC novatrices auprès de ses partenaires du Sud et les a appuyées longtemps avant de les adopter chez lui. Les changements organisationnels mis en oeuvre récemment au Centre lui permettent de continuer à jouer un rôle de premier plan dans les TIC tout en assurant l'intégration ou la parité de la technologie chez ses partenaires et clients et au Centre même.

Les principes suivants faciliteront cette intégration ou parité et encourageront la recherche de l'innovation :

- le Centre reconnaîtra que les TIC ont entraîné une réorientation fondamentale, d'une responsabilité en matière de diffusion de l'information à l'obligation d'assurer l'accès ouvert et abordable de partenaires et clients de plus en plus nombreux à des sources toujours croissantes et diversifiées de données, d'information ou de connaissances;

- le Centre s'efforcera de veiller à ce que l'emplacement ne limite pas l'accès aux données, à l'information ou aux connaissances;
- le Centre appuiera les efforts déployés dans son milieu institutionnel et par ses partenaires et clients pour «ajouter de la valeur» aux ressources et aux services de données ou d'information dans lesquels il a un droit de propriété, afin de cesser d'être un courtier de données pour devenir un présentateur d'information à valeur ajoutée, ainsi qu'un producteur de connaissances dans les domaines où il a acquis un savoir-faire spécialisé;
- les membres du personnel à tous les niveaux au Centre assumeront la responsabilité individuelle qui consiste à accepter les changements de programme découlant des nouvelles TIC, feront tous les efforts possibles pour enrichir les données, l'information ou les connaissances du Centre et s'efforceront d'accroître l'accès (à l'information et aux ressources auxquelles ils ont contribué) des partenaires et des clients du Centre, ainsi que de son personnel en général;
- les membres du personnel à tous les niveaux au Centre assumeront la responsabilité de la qualité des données qu'ils sont appelés à entrer dans les bases de données du Centre dans le cadre de leur travail.

# ***MISE EN OEUVRE DE LA SGIC***

---

## ***LIGNES DIRECTRICES SUR LA MISE EN OEUVRE DE LA SGIC***

---

Le principe suivant régit avant tout la mise en oeuvre de la SGIC : la stratégie même et les objectifs qu'elle vise à réaliser doivent être complètement clairs. Il faut une finalité claire en fonction de laquelle on pourra juger toute nouvelle initiative liée aux TIC afin d'évaluer sa compatibilité avec les buts institutionnels de la SGIC et la contribution qu'elle peut y apporter. Compte tenu des contraintes avec lesquelles nous devons vivre sur le plan des ressources, nous devons veiller à concentrer notre attention sur les initiatives les plus rentables pour atteindre les objectifs stratégiques.

Les lignes directrices qui suivent offrent un moyen d'évaluer de façon uniforme et coordonnée les systèmes et les technologies de l'information et de la communication. Mesurées en regard des objectifs de la SGIC, ces lignes directrices devraient aider le CRDI à la fois à comprendre où il doit concentrer ses ressources et à maximiser les retombées des investissements qu'il doit faire dans les TIC.

### ***JUSTIFICATION PAR L'ANALYSE DE RENTABILISATION***

Toute adoption ou modernisation majeure des technologies de l'information et de la communication au CRDI devrait suivre une méthode et être justifiée par une analyse de rentabilisation détaillée. Il est essentiel d'évaluer en détail l'impact global de toute initiative nouvelle et ses retombées sur l'organisation pour prendre des décisions rationnelles.

C'est pourquoi on s'attend à ce que les propositions d'investissement dans des TIC comprennent les éléments suivants :

- a) une indication de la façon dont l'initiative en cause s'intègre aux objectifs stratégiques de l'heure au Centre;
- b) les activités fonctionnelles qui seront desservies et les améliorations qualitatives précises qui devraient découler de la mise en oeuvre;
- c) une description des parrains du projet et des contributions qu'ils s'attendent à apporter, ainsi que la description de toute résistance prévue;

## **24 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

- d) un calcul de toutes les économies à réaliser au niveau des ressources opérationnelles (y compris humaines et financières);
- e) les solutions de rechange à l'initiative proposée, leurs coûts respectifs, y compris ce qu'il en coûterait pour conserver des processus existants qui peuvent être non rentables ou inefficaces.

La haute direction a besoin de renseignements suffisants sur toutes les initiatives liées aux TIC pour établir les priorités et y affecter des fonds efficacement, selon les politiques et les objectifs stratégiques courants du CRDI. Pour obtenir davantage la confiance de la direction, les nouvelles propositions devraient être parrainées par les services organisationnels compétents et non seulement par le secteur SIG (sauf si l'objectif a trait exclusivement à l'infrastructure technologique). Ce principe va dans le sens de la stratégie de développement d'applications inspirée par les utilisateurs que préconise le Centre.

### ***ANALYSE DU MARCHÉ***

Les propositions nouvelles devraient comporter une analyse détaillée du marché. Cet exercice permettra de repérer les solutions toutes faites possibles pour privilégier une solution d'*achat* plutôt que de *création*, stratégie essentielle à une petite organisation dont la capacité de soutien est limitée. Une telle analyse devrait évidemment inclure les bureaux régionaux et, peut-être, les partenaires et les clients du CRDI, parce que toute acquisition ou mise au point et tout le soutien régulier requis auront des répercussions sur eux aussi.

Même si elle ne vise pas à étouffer une démarche novatrice qui aide à atteindre les buts institutionnels, l'analyse de marché aidera à valider la solution proposée en regard des normes de l'industrie (c.-à-d. de ce que font d'autres organisations pour régler des problèmes semblables). Elle permet en outre de définir et de créer des liens avec des compétences et une expérience spécialisées pertinentes.

### ***MÉTHODOLOGIE DE DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES***

Il y aurait de nombreux avantages à suivre une méthode systématique de mise au point et d'implantation de nouveaux systèmes d'information. Une telle méthodologie de développement des systèmes (MDS) aiderait à définir les priorités et permettrait de faire le point rapidement et de façon uniforme et informative sur le développement de projets liés



aux TIC. Cette méthodologie fournirait un cadre de développement de systèmes visant à assurer que :

- l'envergure et les avantages du projet sont compris clairement,
- les produits à livrer sont décrits en détail,
- les rôles et les responsabilités sont définis et conviennent aux personnes auxquels ils sont confiés,
- les autres ressources nécessaires sont définies et réparties comme il se doit,
- le processus même peut être répété et répond aux contraintes et aux besoins actuels de l'organisation.

Même si la MDS peut être appliquée de façon plus ou moins détaillée selon le projet, conformément aux meilleures pratiques administratives, une discipline de base commune doit régir toutes ces activités. (On peut obtenir du CCGI et des SIG les lignes directrices du CRDI sur la MDS.)

### ***ÉVALUATION***

Conformément à la manière dont le Centre envisage les projets de développement, toute activité liée aux TIC devrait comporter un programme intégré d'évaluation qui produira une analyse claire des retombées des investissements dans la technologie de l'information, où l'on mentionnera tant les résultats positifs que les résultats négatifs. Ces rapports d'évaluation devraient aussi indiquer si les hypothèses de départ et la justification de l'initiative en particulier étaient valides et préciser dans quelle mesure les objectifs ont été atteints.

### ***CYCLE DE VIE***

Il faudrait concevoir et développer les systèmes d'information et de communication dans le cadre d'un cycle de vie défini. Étant donné que le changement non seulement est une constante dans le monde de la technologie mais continuera fort certainement de caractériser le CRDI, toute proposition d'adoption de technologie ou de système devrait comporter un calendrier défini d'utilisation (c'est-à-dire une durée de vie). Outre le fait qu'elle aide à établir

## ***26 STRATÉGIE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION***

---

des attentes réalistes chez tous les intervenants en cause, cette façon de procéder enclenchera aussi les cycles de planification futurs.

### ***SENSIBILISATION***

Afin d'assurer que les utilisateurs acceptent les dernières innovations en matière de développement de TIC, chaque activité y ayant trait devrait comporter un programme raisonnable de relations publiques visant à faire connaître les résultats attendus et les effets qu'elles auront sur les opérations et le personnel existants. Un tel programme viendrait compléter l'acceptation obtenue au départ en mobilisant les utilisateurs intéressés pour qu'ils participent au développement de l'initiative.

### ***TECHNOLOGIES NOUVELLES***

Même si le CRDI veut exploiter la technologie de l'information pour améliorer la prestation de ses programmes, son contexte opérationnel ne devrait pas être dominé par «l'adoption à tout prix des technologies de pointe». Le principe général qui devrait guider la mise en oeuvre des TIC est le suivant : le CRDI ne se précipitera pas pour acheter de nouvelles versions de produits de TIC.

Toute évaluation de technologies nouvelles devrait tenir compte non seulement du coût d'acquisition, mais aussi de celui du cycle de vie au complet. Toute évaluation devra comporter aussi des essais pilotes réalisés en dehors des systèmes de production utilisés dans les activités quotidiennes du Centre, car l'expérience acquise influera sur les plans de mise en oeuvre et, fort possiblement, sur la stratégie à plus long terme.

Le CRDI doit assurer la stabilité d'ensemble de son infrastructure technologique en suivant une pratique répandue qui consiste à acquérir une technologie appropriée dont la fiabilité est éprouvée. (Tout comme nous avons recours à ce critère pour évaluer les projets de nos clients, nous devrions aussi l'appliquer à nos propres initiatives.)

### ***NORMES***

Pour protéger l'investissement que fait le CRDI dans les TIC, les nouveaux projets de développement devraient tenir compte des normes actuelles et nouvelles qui ont trait aux infrastructures institutionnelles. Cela permet de maximiser l'intégration de systèmes différents tout en évitant de compliquer le soutien courant.

Des normes précises devraient guider les initiatives, même s'il est crucial que l'on examine régulièrement et systématiquement si ces normes existantes conviennent. Lorsque le calendrier prévu de mise en oeuvre est très long, il faut toutefois tenir dûment compte des normes proposées. La gestion du changement devrait comporter un processus d'élaboration de normes institutionnelles, y compris de normes ayant trait aux interfaces avec les utilisateurs du Centre, ainsi qu'avec ses partenaires et ses clients.

### ***INTÉGRATION***

Le développement des TIC doit tenir dûment compte de l'intégration à d'autres systèmes et procédés institutionnels qui peuvent comporter des éléments d'information communs. Même si le parrainage en commun de certaines initiatives n'est peut-être pas toujours possible, il faut prendre en considération les liens d'information et les répercussions possibles sur les ressources dans d'autres secteurs du CRDI.

### **GESTION, SURVEILLANCE ET ÉVALUATION DE LA SGIC**

La mise en oeuvre réussie de la SGIC n'incombe pas seulement à un service en particulier ou à un comité donné du CRDI. La SGIC touchera d'une façon ou d'une autre, directement ou indirectement, chaque membre du personnel du CRDI. La réussite passera par un engagement ferme et la participation active de tous au Centre. Elle dépendra aussi des facteurs suivants : interaction régulière entre les membres du personnel, coordination harmonieuse, rétroaction rapide, dépannage efficace, bonne communication, connaissance des responsabilités individuelles et collectives, ainsi que d'autres facteurs critiques. De plus, comme la SGIC ne doit pas constituer un document statique, il faudra avoir l'occasion d'examiner les progrès accomplis, de tirer des leçons de l'expérience et d'améliorer encore la stratégie.

Ces considérations sont importantes lorsque l'on détermine comment la stratégie devrait être *gérée* (c.-à-d. comment il faudrait en faire la promotion dans l'ensemble et la coordonner par rapport aux activités entreprises pour en atteindre les objectifs), *surveillée* (c.-à-d. comment il faudrait la suivre de près pour veiller à ce que sa mise en oeuvre et son exécution se déroulent sans heurts et répondent aux attentes) et *évaluée* (c.-à-d. soumise à un examen périodique structuré qui vise à déterminer dans quelle mesure la mise en oeuvre de la stratégie atteint les objectifs prévus et a des répercussions positives sur le CRDI). Les critères de surveillance et d'évaluation doivent découler des objectifs stratégiques décrits dans le document sur la SGIC.

La SGIC est une entreprise exhaustive qui transcende les délimitations d'ordre structurel et fonctionnel au Centre. Elle est tributaire de la contribution active des différents éléments constitutifs du Centre, qui se trouvent souvent dans des services différents et qui ont des priorités et des points de vue différents. Afin d'éviter la fragmentation des efforts, il faudrait envisager des solutions possibles en ce qui concerne la responsabilité globale à l'égard de la gestion de la mise en oeuvre, de la surveillance, de l'évaluation et de l'amélioration de la SGIC. Entre-temps, le CCGI essaiera de jouer ce rôle. À la demande du Comité de la haute direction, le CCGI i) examinera son mandat pour s'assurer qu'il est pertinent par rapport aux besoins actuels du Centre et ii) fournira au CHD des mises à jour annuelles sur l'évolution de la SGIC.



## ANNEXES

### ANNEXE I - INVENTAIRE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ ACTUELS

(JUILLET 1996)

DIRECTION GÉNÉRALE	SECTION	SERVICE/ APPLICATION	LOGICIEL (le cas échéant)	COMPÉTENCE	DESCRIPTION
RESSOURCES	ADMIN	Voyages -- TRIPS	Moteur exclusif de base de données fondé sur le langage Ada mis au point par E-Form	Marc Gohier	Base de données sur les déplacements du personnel du CRDI. Sur le lecteur Admin Y:\. Tout le Centre y a accès par le lecteur X:\.
		Téléphone — boîte vocale		Bernie McDonald	
		Manuel des règlements administratifs	WordPerfect	Karima Allache	Manuel sur support papier. Les mises à jour sont créées en WordPerfect et versées dans le lecteur W:\.
	SIG	RADIUS	Paradox	Ted Murray	Système d'information de gestion portant sur les programmes.
		Courrier électronique	Banyan Blue (Beyond Mail s'en vient)	Ted Murray	
		Service de dépannage	Lotus Notes	Richard Côté	
		Internet	Netscape	Ted Murray	

DIRECTION GÉNÉRALE	SECTION	SERVICE/ APPLICATION	LOGICIEL (le cas échéant)	COMPÉTENCE	DESCRIPTION
	BRH	SIGRHU	Focus	Rachelle Malone	Information sur le personnel — renseignements personnels, salaire, avantages sociaux, poste, etc. Niveaux d'accès accordés au personnel des RH définis selon les besoins. Accès à 20 utilisateurs à la fois.
		SGRH	En développement	Alison Scott	
		Info. sur cours et consultants	Tableaux WordPerfect	Jean-Claude Dumais	
		Dossiers de formation	DRH	Jean-Claude Dumais	Base de données DOS. Sur le lecteur Y:\ et les lecteurs C:\ du personnel chargé de la formation.
		Dossiers de santé		Pauline Delorme	Système de classement manuel.
RESSOURCES	BT	Paie	High Line : Personality	Charles Morin	Lien unidirectionnel avec HiFi.
		Grand livre général	High Line : HiFi PostAll	Charles Morin	Lorsque l'on aura établi le lien entre le GL et Radius, on ne gardera plus d'information de type Radius dans le GL (p. ex., subventions, affectations, etc.).
		Comptes créditeurs	High Line: HiFi: PayOut	Charles Morin	
		Évaluation des risques	DBaseIII+	Ray Robinson	Maintenant sur le lecteur commun du BT — disparaîtra après son intégration à RADIUS
		GL bureau régional	SBT (Small Business Technology)		Sert au BRASI. Maintenant à l'essai au BRAFO. Relié à HiFi. Le BR envoie un fichier de transactions, qui est téléchargé dans le GL du siège social.

DIRECTION GÉNÉRALE	SECTION	SERVICE/ APPLICATION	LOGICIEL (le cas échéant)	COMPÉTENCE	DESCRIPTION
		Immobilisations	DBaseIII+		Inventaire et amortissement des biens et éléments d'actif de plus de 1 000 \$. Sur le lecteur commun du BT.
		Base de données sur les fermetures	DBaseIII+		Suit la fermeture des projets et des PPD. Sera éventuellement dans RADIUS.
		Base de données sur le grand livre auxiliaire	DbaseIII+		Liste des codes de compte pour les employés et les consultants.
	Groupe Minisis	Minisis	Minisis	Terry Gavin	
		Indix-DAI	CD-ROM	Mary Campbell	
		IDRIS	Minisis	Mary Campbell	Base de données décrivant les projets de recherche du CRDI.
SERVICES INSTITUTIO N-NELS	Formation et bourses	CENTRA	Minisis	Constance Lim	Base de données sur la formation et les bourses. Sera reliée à RADIUS.
	PCI — Programme des communications institutionnelles	Édition — sur support papier, électronique, vidéo		Robert Charbonneau	
		Information publique		Jean-Marc Fleury	
		Internet			
		Spectrum	Paradox (RADIUS)	Diane Hardy	Base de données contenant la liste des membres du personnel de programme du CRDI et de leurs domaines de spécialisation.
SERVICES INSTITUTIO N-NELS	Évaluation	EVIS	Powerhouse	Terry Smutylo	Base de données en texte intégral sur les rapports d'évaluation.



DIRECTION GÉNÉRALE	SECTION	SERVICE/ APPLICATION	LOGICIEL (le cas échéant)	COMPÉTENCE	DESCRIPTION
		Base de données RFP	Paradox	Terry Smutylo	Rapports de fin de projet préparés par les employés de programme lorsque les projets sont terminés.
	SGIR	Information sur la recherche			
		BIBLIOL	Minisis		Base de données bibliographiques sur le fonds de la bibliothèque du CRDI.
		BDI	Paradox		Fichier d'autorité contenant de l'information de base sur les institutions (fait partie de RADIUS).
		IMAGES	Microsoft Access		Descriptions et images numérisées de diapositives ayant trait à des projets du CRDI.
		Internet			
		SGDE			
		Lecteur WA	WordPerfect		
		Biscom			
		FAX			
BP	BSCJ	Renseignements juridiques et contractuels			
		Base de données d'avis juridiques	WordPerfect		
	Bureau du président	Suivi de la correspondance	DOMUS		

## **ANNEXE II - L'INFORMATION ET LE CRDI**

---

### **L'INFORMATION ET LE CENTRE DE RECHERCHES POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

par Paul McConnell et Bev Chataway, mai 1995. Publié dans la revue électronique *Information gouvernementale au Canada*, vol. 2, n° 1 (été 1995). Accessible sur Internet à l'adresse <http://www.usask.ca/library/gic/v2n1/mcconnell/mcconnell.html>.

### **RÉSUMÉ**

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État dont le siège est à Ottawa. Ce centre fut créé en 1970 pour financer et promouvoir la recherche de solutions efficaces, équitables et de longue durée aux problèmes de développement. Cet article décrit les diverses fonctions et ressources informationnelles (bases de données, systèmes, services et produits) au CRDI et indique comment les consulter. Il décrit aussi son important programme d'aide à la recherche et de création de capacités en ce qui concerne la gestion et l'utilisation de l'information dans le monde en développement. En conclusion, il fait état des tendances et des possibilités dans l'environnement de l'information au CRDI.

### **CONTENU**

---

#### *Avant-propos*

- I Introduction*
- II Gestion de l'information au CRDI*
- III Bibliothèque du CRDI*
- IV Le CRDI éditeur*
- V Appui du CRDI à l'information sur le développement*
- VI Perspectives d'avenir*

*Figure 1 Organigramme du CRDI*

*Figure 2 Exemple d'imprimé tiré d'IDRIS*

*Figure 3 Quelques publications récentes du CRDI*

*Figure 4 Le CD-ROM Information sur les activités de développement*

## ***ANNEXE III - INITIATIVES ACTUELLES ET POSSIBLES***

---

Comme il appuie depuis plus de 25 ans des réseaux d'information sur la recherche de même que la recherche sur les technologies d'information de pointe et comme il a adopté rapidement les réseaux de télécommunications, le CRDI est à l'avant-scène, parmi les organismes oeuvrant au développement, en ce qui concerne l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il existe des lacunes sur les plans de la connectivité et de la formation du personnel; pour faire du Centre un organisme voué à l'apprentissage, un suivi et un encouragement constants sont essentiels.

Si l'annexe I, *Inventaire des systèmes d'information et des centres de responsabilité actuels*, porte avant tout sur les systèmes internes qu'on a conçus pour répondre aux besoins en matière d'administration et de soutien de l'information, l'annexe III décrit certaines initiatives en cours qui illustrent l'appui que le Centre accorde aux TIC et l'utilisation qu'il en fait à la fois dans ses programmes et dans la gestion de l'information interne. On y trouve aussi la liste de certaines initiatives possibles qui iraient dans le sens de la SGIC.

### ***INITIATIVES EN COURS***

#### ***a) ELADA 21***

Fondé sur les systèmes d'information géographique et l'hypermédia, cet atlas électronique sur CD-ROM présente les données et l'information contenues dans le chapitre 15 d'Action 21, ainsi que de l'information écologique connexe. L'information est présentée sous forme d'un riche éventail de textes, cartes, graphiques, animations et images photographiques. Cette technologie est un outil d'apprentissage et favorise la création de capacités.

#### ***b) BELLANET***

Le CRDI joue le rôle principal dans cette initiative à laquelle participent plusieurs organismes donateurs et dont le but est d'utiliser la technologie de l'information et de la communication pour faciliter la collaboration entre les membres du milieu du développement international. Les membres utilisent les outils disponibles comme le courrier électronique, les questionnaires de listes de distribution, les téléconférences et les babillards électroniques pour échanger des idées et de l'information et créer des partenariats.

**c) Internet**

Le Centre utilise les capacités du World Wide Web et d'Internet pour communiquer avec le monde, avec ses partenaires et ses clients, ainsi que pour les communications entre collègues au sein de l'organisme.

La page d'accueil du CRDI présente une fenêtre sur le monde. Elle comprend de l'information sur l'organisme et sur ses programmes de recherche, fournit certains documents en texte intégral, donne accès à la base de données IDRIS et aux bases de données de la bibliothèque de recherche du CRDI et permet aux employés du Centre d'avoir accès au courrier électronique.

Chacune des initiatives de programme crée sa propre page d'accueil contenant de l'information et des illustrations et à laquelle on peut accéder par la page d'accueil du CRDI. Le Groupe de travail Internet coordonne, oriente et surveille les activités Internet du CRDI, tant au siège social que dans les bureaux régionaux.

**d) PAN**

C'est grâce à des partenariats novateurs avec des entreprises et des organismes donateurs qu'a été établi le Réseau panasiatique (PAN), qui vise à faciliter et à étendre le maillage électronique chez les organismes de recherche asiatiques. Cherchant avant tout à brancher particuliers et institutions aux réseaux électroniques, il préconise la collaboration en recherche et en développement par l'accès à l'information, son utilisation et son échange. Les moyens électroniques que sont le courrier électronique, les babillards électroniques et les téléconférences servent à relier les usagers à de multiples sous-réseaux, en fonction du contenu.

**e) Fiabilité de Radius**

Dans le cadre d'un effort conjoint des SIG et du Groupe des services aux clients, on cherche à assurer la solidité technique de l'application Radius, ainsi que l'intégrité et la pertinence des données. On accorde la première priorité à la consolidation de l'application, au moyen du nettoyage des données, d'améliorations à la base de données "Pipeline" et d'une formation approfondie des utilisateurs. On apportera des améliorations techniques lorsque les ressources le permettront.

**f) Gestion des documents électroniques**

Le Centre avait établi qu'il lui fallait trouver une solution intégrée pour la gestion de ses dossiers aussi bien sur support papier que sur support électronique tout en facilitant la circulation de l'information et la collaboration. Il a donc lancé récemment un projet de gestion des documents électroniques. Un système de gestion des documents électroniques (SGDE) donnera accès, depuis tout pupitre ou lieu de travail, aux ressources d'information du Centre grâce à des procédures

efficientes de classement, de localisation, de récupération, d'extraction et de partage tout en répondant aux exigences appropriées, sur les plans administratif, financier et juridique en ce qui a trait aux fonds d'information institutionnels.

**g) *Numérisation des documents appartenant à la mémoire institutionnelle du CRDI***

Un projet visant à numériser certains documents appartenant à la mémoire institutionnelle du CRDI a débuté. Ce projet, qui a pour objet de convertir sur support électronique un certain nombre de rapports techniques, de publications ayant émané de projets et d'évaluations, favorisera la mise en commun des résultats de recherche au moyen d'Internet.

***INITIATIVES POSSIBLES***

Pour que le Centre soit rapidement en mesure d'atteindre les objectifs de la SGIC, le CCGI devrait proposer de temps à autre un certain nombre d'initiatives clés. Voici des exemples d'initiatives qui sont actuellement à l'étude :

**a) *Programme de perfectionnement des compétences en GIC du CCGI : établissement d'un programme exhaustif de perfectionnement des compétences en GIC à l'intention du personnel du CRDI, qui pourra comprendre un certain nombre ou l'ensemble des activités suivantes :***

- présenter des exposés d'experts pour mieux sensibiliser le personnel aux progrès des TIC et le motiver au changement;
- promouvoir la mise en commun constante de l'information à l'interne au moyen de *L'Échogramme*, de déjeuners-rencontres, de réunions des amis d'Internet, de progiciels d'apprentissage autonome pour améliorer le rendement personnel, etc.;
- établir un service interne d'encadrement ou de mentorat afin d'élargir les possibilités (virtuelles et autres) d'acquisition du savoir;
- relever le niveau des techniques de traitement de l'information et de la responsabilité en matière de qualité par des détachements internes à court terme, des permutations d'emplois et une sensibilisation accrue par l'entremise des groupes d'utilisateurs existants comme le GUP, le Groupe de travail Internet, etc.;

- favoriser une manière proactive et stimulante d'envisager les applications TIC au Centre, en particulier dans les régions, par le leadership dynamique et attentif du CCGI;
  - offrir aux membres (intéressés) du personnel une liaison Internet à domicile pendant un an, à tarif réduit (à négocier avec un fournisseur local);
  - relancer le Club d'informatique et le Plan d'acquisition d'ordinateurs à l'intention du personnel;
  - coordonner avec le BRH la définition des besoins de formation dans le domaine de l'information et l'évaluation du programme qui précède.
- b) augmenter de façon notable la connectivité électronique et le soutien réseau pour les IP du Centre et leurs partenaires et clients;*
- c) rendre tous les systèmes d'information du Centre accessibles dans un bureau régional dans le cadre d'un projet pilote, pour en évaluer l'utilisation et les coûts;*
- d) mettre au point un mécanisme de négociation et d'établissement de normes institutionnelles;*
- e) construire une interface d'utilisation uniforme pour tous les systèmes du Centre (c.-à-d. écran d'ouverture au début de la journée);*
- f) constituer une trousse de voyage complète sur ordinateur portable pour assurer aux membres du personnel qui voyagent un accès facile et fiable à de nombreuses ressources d'information et de communication du Centre;*
- g) mettre au point une trousse destinée aux partenaires et aux clients et comprenant, p. ex., la connectivité, les rapports financiers, l'accès à certaines ressources d'information du Centre, etc.;*
- h) examiner les systèmes du Centre, déterminer ce qui ne fonctionne pas et prendre des mesures pour corriger aussi bien les systèmes que les données, au besoin;*



- i) *traduction automatique — lancer un projet pilote visant à étudier les possibilités de la traduction automatique, dans le but de satisfaire aux exigences liées aux langues officielles en ce qui a trait à l'information sur Internet.*

Through support for research, Canada's **International Development Research Centre (IDRC)** assists scientists in developing countries to identify long-term, workable solutions to pressing development problems. Support is given directly to scientists working in universities, private enterprise, government, and nonprofit organizations.

Priority is given to research aimed at achieving equitable and sustainable development worldwide. Projects are designed to maximize the use of local materials and to strengthen human and institutional capacity.

Led by the dedication and innovative approach of Third World scientists — often in collaboration with Canadian partners — IDRC-supported research is using science and technology to respond to a wide range of complex issues in the developing world.

IDRC is directed by an international Board of Governors and is funded by the Government of Canada. At the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), IDRC's mandate was broadened to emphasize sustainable development issues. IDRC's international network and expertise will be used to help the world move toward implementation of UNCED's Agenda 21 program of action.

**Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)** soutient des travaux et des activités de recherche dans les pays en développement de manière à assurer un développement durable et équitable à l'échelle mondiale.

Les recherches sont menées par des scientifiques affiliés à des institutions, à des entreprises, à des gouvernements ou à des organismes de développement. Des partenaires canadiens y contribuent régulièrement.

Les projets soutenus financièrement ou techniquement par le CRDI privilégient le recours aux ressources locales et s'appuient sur le génie, l'intelligence et le sens de l'innovation des chercheurs des pays en développement.

Le CRDI contribue au renforcement des connaissances et des capacités de recherche des pays en développement pour lutter contre la pauvreté et pour améliorer les conditions de vie et l'environnement des populations affectées.

Le CRDI est dirigé par un Conseil des gouverneurs international. Ses fonds proviennent du gouvernement du Canada. La Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED) a choisi le CRDI pour participer à la mise en oeuvre du développement durable à l'échelle planétaire. Le CRDI verra à concrétiser le programme Action 21 élaboré lors du Sommet de la Terre.

Con el fin de asegurar un desarrollo sostenible y equitativo a escala mundial, el **Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID)** financia trabajos y actividades de investigación en los países en desarrollo. Las investigaciones están a cargo de científicos que trabajan en instituciones, empresas, gobiernos u organismos dedicados al desarrollo. Estos científicos reciben regularmente la colaboración de sus colegas canadienses.

Los proyectos apoyados financiera o técnicamente por el CIID favorecen el uso de recursos locales y se apoyan en el talento, la inteligencia y el sentido de innovación de los investigadores de los países en desarrollo.

El CIID contribuye al fortalecimiento de los conocimientos y a la capacidad investigativa de los países en desarrollo para luchar contra la pobreza y mejorar las condiciones de vida y el medio ambiente de las poblaciones afectadas.

Un Consejo de Gobernadores Internacional tiene a su cargo la dirección del CIID, cuyos fondos provienen del Gobierno de Canadá. La Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUED) ha seleccionado al CIID para participar en la realización del desarrollo sostenible a escala mundial. El CIID se encargará de hacer realidad el programa Agenda 21, elaborado durante la Cumbre de la Tierra.

**Head Office/Siège social/Oficina central**  
IDRC/CRDI/CIID  
250 Albert  
PO Box/BP 8500  
Ottawa, Ontario  
CANADA K1G 3H9

Tel/Tél:(613) 236-6163  
Cable/Câble:RECENTRE OTTAWA  
Fax/Télécopieur:(613) 238-7230

**Regional Offices/Bureaux régionaux/Oficinas regionales**

CRDI, BP 11007, CD Annexe, Dakar, Sénégal.

IDRC/CRDI, PO Box 14 Orman, Giza, Cairo, Egypt.

IDRC, PO Box 62084, Nairobi, Kenya.

IDRC, 9th Floor, Braamfontein Centre, Braamfontein,  
2001, Johannesburg, South Africa

IDRC/CRDI, Tanglin PO Box 101, Singapore 9124, Republic  
of Singapore

IDRC, 11 Jor Bagh, New Delhi, 110003, India

CIID, Casilla de Correos 6379, Montevideo, Uruguay